capítulo 9

Organizaciones y áreas funcionales

Objetivos

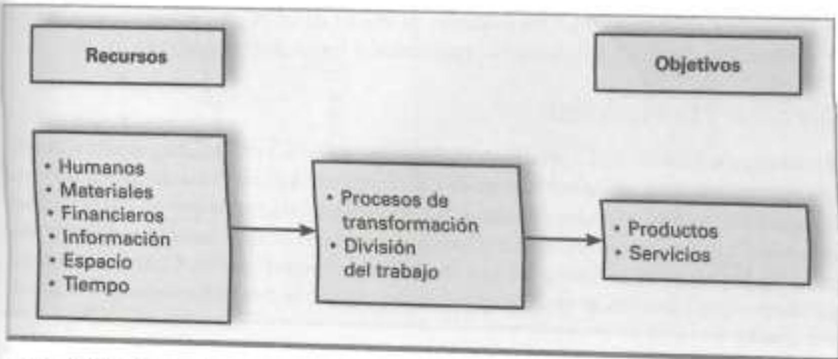
Al terminar el estudio de este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Explicar qué son las organizaciones y describir sus componentes.
2. Describir un panorama general del proceso de administrar organizaciones y definir cada una de sus funciones.

Organizaciones

Objetivos y recursos son palabras clave en la definición de organización y de administración. Una organización es un sistema de recursos encaminado a alcanzar algún tipo de objetivo (o conjunto de objetivos). Además de objetivos y recursos, las organizaciones tienen otros dos componentes importantes: procesos de transformación y división del trabajo (fig. 9.1).

La descripción de estos componentes se ampliará en el análisis siguiente:



▪ **FIGURA 9.1** Principales componentes de las organizaciones.

OBJETIVOS

Las organizaciones son grupos sociales que buscan en forma deliberada alcanzar objetivos. El objetivo principal es el ofrecimiento de alguna combinación de productos y servicios; mediante dicho ofrecimiento se realizan otros objetivos.

- Por ejemplo: una empresa que monta vehículos, produce y comercializa autobuses, camiones, piezas y componentes, además de prestar servicios como asistencia técnica y capacitación al personal de sus concesionarias. Otro ejemplo es el ayuntamiento de una ciudad o el gobierno de un estado, que tiene numerosos objetivos en las áreas de salud, educación, transportes, asistencia social y otros.
- Por medio del ofrecimiento de bienes y servicios, las organizaciones intentan alcanzar otros resultados: atender las necesidades de sus clientes, proporcionar utilidades y subsistencia a sus propietarios e inversionistas o cumplir un papel en la sociedad, sin fines de lucro.

La definición de objetivos se estudiará con mayor detalle en la siguiente parte de este libro.

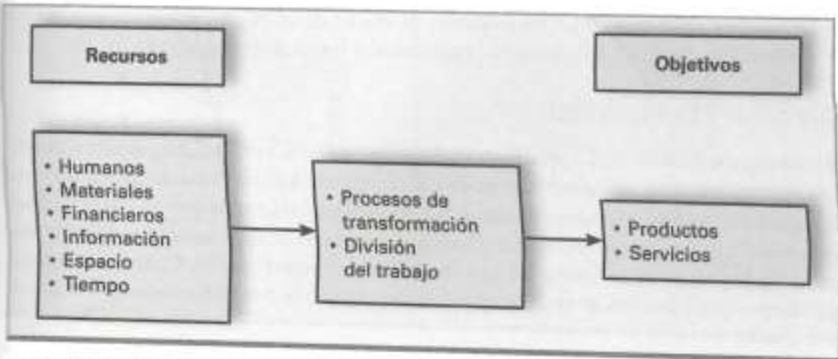
RECURSOS

Las personas son el principal recurso de las organizaciones, que, en esencia, son grupos de personas que utilizan recursos: materiales, como espacio, instalaciones, máquinas, muebles y equipos, e intangibles, como el tiempo y los conocimientos.

Organizaciones

Objetivos y recursos son palabras clave en la definición de organización y de administración. Una organización es un sistema de recursos encaminado a alcanzar algún tipo de objetivo (o conjunto de objetivos). Además de objetivos y recursos, las organizaciones tienen otros dos componentes importantes: procesos de transformación y división del trabajo (fig. 9.1).

La descripción de estos componentes se ampliará en el análisis siguiente:



■ **FIGURA 9.1** Principales componentes de las organizaciones.

OBJETIVOS

Las organizaciones son grupos sociales que buscan en forma deliberada alcanzar objetivos. El objetivo principal es el ofrecimiento de alguna combinación de productos y servicios; mediante dicho ofrecimiento se realizan otros objetivos.

- Por ejemplo: una empresa que monta vehículos, produce y comercializa autobuses, camiones, piezas y componentes, además de prestar servicios como asistencia técnica y capacitación al personal de sus concesionarias. Otro ejemplo es el ayuntamiento de una ciudad o el gobierno de un estado, que tiene numerosos objetivos en las áreas de salud, educación, transportes, asistencia social y otros.
- Por medio del ofrecimiento de bienes y servicios, las organizaciones intentan alcanzar otros resultados: atender las necesidades de sus clientes, proporcionar utilidades y subsistencia a sus propietarios e inversionistas o cumplir un papel en la sociedad, sin fines de lucro.

La definición de objetivos se estudiará con mayor detalle en la siguiente parte de este libro.

RECURSOS

Las personas son el principal recurso de las organizaciones, que, en esencia, son grupos de personas que utilizan recursos: materiales, como espacio, instalaciones, máquinas, muebles y equipos, e intangibles, como el tiempo y los conocimientos.

PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN

Mediante los procesos, la organización transforma los recursos para producir resultados. Un proceso es el conjunto o secuencia de actividades interconectadas, con principio, parte media y final, que utiliza recursos, como el trabajo humano y los equipos, para ofrecer productos y servicios. Un proceso es la estructura de acción de un sistema. Todas las organizaciones pueden segmentarse en procesos; el más importante de todos es el de producción, que consiste en transformar materias primas en productos y servicios por medio de la aplicación de máquinas y actividades humanas. Otro proceso esencial es el de la administración de recursos humanos, que consiste en transformar necesidades de mano de obra en personas capacitadas y motivadas, desde su ingreso a la organización hasta que se desligan de ella.

DIVISIÓN DEL TRABAJO

En una organización, cada persona y cada grupo de personas realizan tareas específicas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos. Así como las organizaciones se especializan en determinados objetivos, las personas y los grupos que en ellas trabajan se especializan en ciertas tareas. La división del trabajo es el proceso que permite superar las limitaciones individuales por medio de la especialización. Cuando se suman las tareas especializadas, se realizan productos y servicios que nadie conseguiría hacer por sí solo.

Áreas funcionales

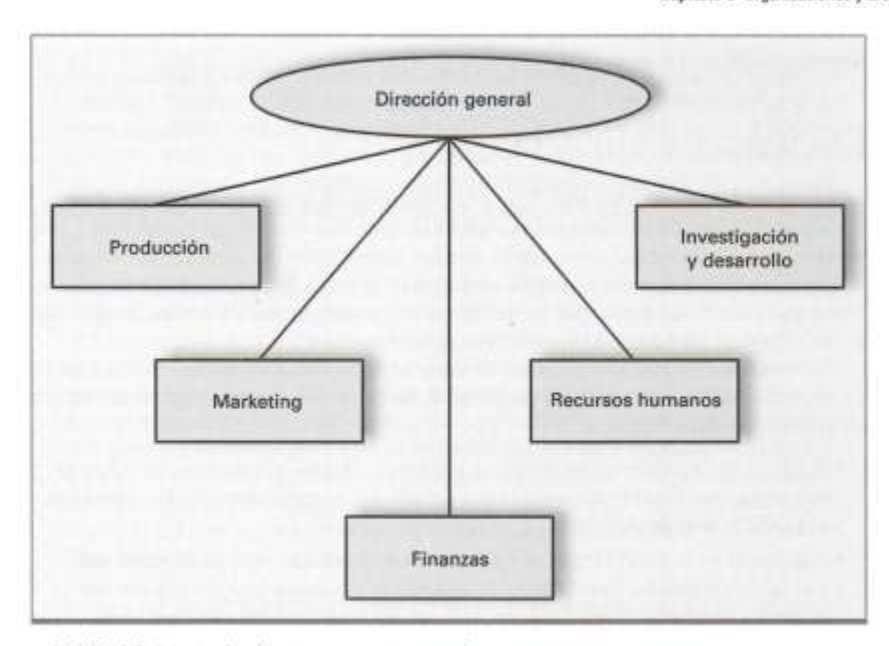
Las áreas funcionales son tareas especializadas que las personas y los grupos ejecutan para que la empresa logre alcanzar sus objetivos. Todas las organizaciones tienen aproximadamente las mismas funciones. A continuación se analizan en forma breve las funciones más importantes de cualquier compañía: producción (u operaciones), marketing, investigación y desarrollo, finanzas y recursos humanos. El papel de la dirección general (fig. 9.2) es la coordinación de todas estas funciones especializadas.

PRODUCCIÓN (U OPERACIONES)

El objetivo básico de la función de producción es ofrecer el producto o servicio de la organización. *Producción* es una palabra genérica, que indica todos los tipos de operaciones de ofrecimiento de productos y servicios. En el corazón de cualquier empresa se encuentra un sistema de operaciones productivas, que utiliza y transforma recursos para ofrecer bienes y servicios a clientes, usuarios y al público objetivo.

MARKETING

El objetivo básico de la función de marketing es establecer y mantener el vínculo entre la organización y sus clientes, consumidores, usuarios o público objetivo. Tanto las organizaciones lucrativas como las no lucrativas realizan actividades de marketing, como el desarrollo de productos, definición de precios, publicidad y ventas, entre otras.



▪ **FIGURA 9.2** Principales funciones organizacionales.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El objetivo fundamental de la función de investigación y desarrollo (I&D) es transformar la información de marketing, las ideas originales y los avances de la ciencia en productos y servicios. Otras de sus tareas son la identificación e introducción de nuevas tecnologías (nuevas materias primas y fórmulas, por ejemplo) y el mejoramiento de los procesos productivos para reducir costos.

FINANZAS

La función financiera cuida el dinero de la organización. Tiene como objetivo proteger y utilizar de modo eficaz los recursos financieros, lo que incluye la maximización del rendimiento de los accionistas, en el caso de las empresas. Al mismo tiempo, la función financiera busca mantener cierto grado de liquidez, de modo que la organización sea capaz de cumplir sus compromisos. Tal función abarca las decisiones de financiamiento (búsqueda de recursos financieros), inversión (aplicación), control del desempeño financiero y asignación de los resultados.

RECURSOS HUMANOS

La función de recursos humanos, o de gestión de personas, tiene como objetivos encontrar, atraer y mantener a los individuos que la organización necesita. Esto implica actividades que comienzan antes de que una persona sea contratada por la empresa y se extienden hasta después de que se separa de ella. Los componentes de esta función son otras funciones como la planeación de la mano de obra,

el reclutamiento y la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la remuneración, entre otras.

Eficiencia y eficacia

Las organizaciones realizan esas funciones al conseguir y utilizar recursos y al resolver los problemas de sus usuarios. Cuando las empresas resuelven problemas y son eficientes en el uso de recursos, todos quedan satisfechos: los clientes, los usuarios, los funcionarios, los accionistas y la sociedad en general. Por ende, el desempeño de una organización es aceptable o satisfactorio cuando se resuelven los problemas de los usuarios mediante el uso correcto de los recursos.

Se utilizan dos palabras para indicar que una organización tiene un desempeño de acuerdo con las expectativas de los usuarios y de las personas que mueven los recursos: *eficiencia* y *eficacia*.

- *Eficacia* es la palabra que se utiliza para indicar que la organización alcanza sus objetivos. Cuanto más alto sea el grado de cumplimiento de los objetivos, más eficaz será la empresa.
- *Eficiencia* es la palabra que se utiliza para indicar que la organización usa sus recursos productivamente o de manera económica. Cuanto mayor sea el grado de productividad o economía en el empleo de los recursos, más eficiente será la empresa. En muchos casos, eso significa usar una menor cantidad de recursos para producir más. Sin embargo, hay otros significados que se van a explorar en distintas secciones de este libro.

En resumen, el papel de la administración es asegurar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones. Llegó el momento de presentar la idea de administración. Primero, el significado de la palabra y enseguida, el concepto.

Estudio de caso **DEHC, S.A**

La empresa consultora de ingeniería civil, DEHC, S.A., Ingenieros Consultores, fue fundada en 1973 en Costa Rica, América Central, para brindar apoyo técnico y asesoría de planeación, diseño e inspección de obras de infraestructura de proyectos urbanos, residenciales, turísticos e industriales, así como el apoyo topográfico y de agrimensura a múltiples compañías constructoras.

Fundada en un país de 51,100 km^2, su mercado siempre ha sido pequeño, y el sector industrial al que sirven, estable; pero precisamente por la pequeñez y la fragilidad de la economía nacional, su supervivencia y crecimiento no han sido fáciles. En sus inicios, hace 31 años, tenía cinco profesionales recién egresados de la universidad, que facturaban unos cien mil dólares anuales; hoy, con más de cien empleados permanentes de tiempo completo, ha logrado incrementar sus ventas a dos millones de dólares anuales, lo que los convierte en una de las más grandes empresas consultoras de su tipo en Costa Rica.

En un inicio DEHC S.A. se promocionaba como diseñadores en ingeniería civil en general —nos dice Guillermo Carazo, vicepresidante de la compañía—; poco tiempo después lograron descubrir y consolidar su "nicho de mercado". ¿Cómo fue esto? Entre las décadas de 1970 a 1990 muchas compañías de la industria de la construcción se dedicaban al negocio de construir casas para la clase media aprovechando que el gobierno y los bancos financiaban su adquisición, con préstamos muy favorables a familias de la clase media y de recursos limitados.

Mientras eso pasaba, el presidente de DEHC, Ramón Ramírez, prefería ayudar a sus colegas —ingenieros civiles— en las labores de diseño de la infraestructura previa a la urbanización, como calles, drenajes, manejo hidrológico, estudios de suelos y trazo topográfico de los lotes que se ofrecerían para la construcción de casas. Esta decisión la tomó después de observar que era necesario menos capital de trabajo para diseñar que para construir y que, en general, las compañías constructoras que se dedicaban al negocio de la construcción eran pequeñas y preferían no incurrir en los gastos que implicaba tener una oficina específica para las labores de diseño especializado, que, por otra parte, requerían de un entrenamiento especial de los ingenieros dedicados a estas labores, dado que tales conocimientos no eran tratados en su conjunto en los planes de estudio de la universidad local (aunque en forma fraccionada, sí contempla este entrenamiento en su currículum).

A través del tiempo los ingenieros Ramírez y Carazo establecieron excelentes relaciones con sus clientes, fundamentalmente por la calidad profesional y su personal y cálido trato. Estas dos cosideraciones principales los habían llevado a ser líderes en el mercado, con cerca del 75% de participación en él. Sin embargo, la compañía —de corte familiar—, se sigue manejando —aun ahora— de manera muy informal y poco estructurada, aunque las preocupaciones de motivación, capacitación y crecimiento personal de sus colaboradores ya han tocado a su puerta en forma más que insistente.

En el decenio de 1990, el mercado de DEHC, S.A. cambió y se empezó a observar una sobre oferta inmobiliaria, por lo cual Ramírez y Carazo decidierón ampliar operaciones hacia el campo turístico, que estaba siendo desarrollado por capitales extranjeros —principalmente estadounidenses. El profesionalismo de su trabajo y su vasta experiencia indicaban ahora que podía buscarse "ser la contraparte costarricense" de importantes empresas para desarrollo de grandes proyectos turísticos, como EDSA, HOLDER, Kimberly Allison, Tong & Goo, y con Bechtel en obras de infraestructura del Aeropuerto Internacional de Costa Rica, e inclusive buscar ampliar sus horizontes al diseño y supervisión de construcción de grandes proyectos de infraestructura de carreteras, electricidad, etc., poniéndose a las órdenes de grandes consorcios, como The Shaw Group, Inc.

Preguntas

1. Un reto importante de DEHC, S.A. es mantener estimulados a sus profesionales. ¿Cómo se podrían aplicar las habilidades técnicas, conceptuales y de trato personal para mantener un entorno en el que se aliente la innovación y el profesionalismo?
2. ¿Qué funciones administrativas cumple Ramírez cuando: *a)* hace una presentación a posibles clientes; *b)* estudia la viabilidad de abrir el abanico de servicios brindados

en DEHC, S.A., *c)* encausa a los empleados en el compromiso de la empresa con los clientes?

3. ¿Qué comentarios tiene sobre el énfasis de DEHC, S.A., en el servicio al cliente? ¿Cómo debiera apoyar la empresa a sus empleados para que sirvan a los clientes y sean innovadores?

Caso elaborado por: Miguel Gutiérrez Alfaro. Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, San Pedro de montes de Oca, Costa Rica.

capítulo 10

Ética y responsabilidad social

Objetivos

Al terminar el estudio de este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Analizar el concepto de ética y su alcance en la administración de las organizaciones.
2. Presentar una escala para la clasificación del comportamiento ético.
3. Contrastar dos filosofías sobre la responsabilidad social de las empresas.

Responsabilidad social

Mucho de la discusión sobre la ética en la administración se origina en la opinión de que las organizaciones tienen responsabilidades sociales: es su obligación actuar en pro de los mejores intereses de la sociedad. Así pues, deben reglamentar sus acciones de acuerdo con el principio de la etapa posconvencional de desarrollo moral. Esta opinión representa una ampliación de la idea de responsabilidad social de los individuos. En este contexto, la ética trata esencialmente de las relaciones entre personas. Si cada uno debe tratar a los demás como le gustaría ser tratado, lo mismo aplica para las organizaciones.

No hay discusión sobre el hecho de que las organizaciones, como los individuos, tienen responsabilidades sociales, en la medida en que su comportamiento afecta a otras personas, y queriéndolo o no, hay personas y grupos dispuestos a exigir esas responsabilidades por medio del activismo político, la prensa, la legislación y los parlamentos. Sin embargo, hay dos doctrinas a ese respecto, cada una con argumentos muy sólidos: la de la responsabilidad social y la del interés del accionista.

DOCTRINA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La primera doctrina es la que reconoce la responsabilidad social de las organizaciones en general y de las empresas en particular.

El principio de la responsabilidad social se basa en la premisa de que las organizaciones son instituciones sociales, que existen con autorización de la sociedad, utilizan los recursos de ésta y afectan su calidad de vida. Uno de los principales representantes de esta corriente es Andrew Carnegie, fundador de US Steel, quien en 1899 publicó en Estados Unidos *El evangelio de la riqueza*, en el que establece los dos principios de la responsabilidad social corporativa: caridad y custodia. Esos principios se basan en una visión paternalista del papel del empresario en relación con los empleados y los clientes.

Principio de la caridad

El principio de la caridad, según Carnegie, dice que los individuos más afortunados de la sociedad deben cuidar de los menos afortunados, incluyendo a desempleados, enfermos, pobres y personas con deficiencias físicas. Estos desafortunados pueden recibir ayuda en forma directa o por medio de instituciones como iglesias, asociaciones de caridad o actividades de auxilio. La obligación es del individuo, no de su empresa, y él decide cuál es el valor de la caridad que pretende practicar. En la década de 1920, en Estados Unidos, la Gran Depresión aumentó enormemente las necesidades comunitarias, lo que estimuló la participación de las empresas en torno del principio de la caridad.

Principio de la custodia

El principio de la custodia, derivado de la Biblia, establece que las empresas y los individuos ricos deberían verse como depositarios de su propiedad. Según Carnegie, los ricos tienen su dinero con la confianza del resto de la sociedad y pueden usarlo para cualquier fin que ésta juzgue legítimo. El papel de la empresa es también

aumentar la riqueza de la comunidad por medio de inversiones prudentes y el uso cauteloso de los recursos bajo su responsabilidad.

Una base para la aceptación de la responsabilidad social es la propuesta de que las organizaciones provocan efectos que no siempre son buenos para sus partes interesadas. Los beneficios para la colectividad están equilibrados por las pérdidas que muchas veces causan voluntaria o involuntariamente, como los daños al ambiente o los despidos y el desempleo.

DOCTRINA DEL INTERÉS DEL ACCIONISTA

La corriente alternativa a la responsabilidad social propone que las empresas tienen obligaciones primordialmente con sus accionistas. El representante más conocido de esta doctrina es Milton Friedman, de la Universidad de Chicago, quien afirma que la principal responsabilidad de las empresas es maximizar las utilidades del accionista. De acuerdo con este punto de vista, la ética de las decisiones de negocios consiste en buscar las opciones que produzcan más dinero, porque esta directriz promueve la utilización más eficiente y eficaz de los recursos individuales, organizacionales, sociales y ambientales. Según Friedman, los administradores no están en condiciones de definir las prioridades ni las necesidades de recursos de los problemas sociales y deben concentrarse en aquello que es fundamental para las empresas, es decir, en hacer dinero. La solución de los problemas sociales debe dejarse a las personas que se preocupan de ellos y al gobierno.

Códigos de ética

La visión convencional de que la misión de las empresas consiste exclusivamente en obtener utilidades está siendo sustituida por la idea de ciudadanía empresarial, lo que significa que las organizaciones deben desempeñar un papel activo en la búsqueda de soluciones para los problemas de la sociedad.

A fin de orientar sus acciones sociales y definir sus políticas de responsabilidad social, muchas empresas implantaron códigos de ética, es decir, conjuntos de normas de conducta que intentan ofrecer directrices para la toma de decisiones y establecer una diferencia entre lo correcto y lo incorrecto. La preparación de códigos de ética empresariales se volvió una práctica relativamente común a partir de la década de 1980, cuando las grandes firmas comenzaron a ponerlos en práctica. En los ejemplos que a continuación se presentan, hay un resumen de algunos códigos. Se puede observar que esos códigos, con palabras diferentes, intentan hacer énfasis en valores muy cercanos y abordar aproximadamente los mismos temas.

Hoy, muchas empresas publican sus códigos de ética y usted puede consultarlos en Internet. Visite las siguientes direcciones para encontrar algunos ejemplos:

www.conar.org.mx
www.ama-med.org.ar/codigoetica.asp
www.colegiodeperiodistas.cl/index.php2thtml=codigo-etica
www.conade.gob.mx/paginas_07/codig_etica.asp

Realice su propia investigación buscando "responsabilidad social", "código de ética", "gobierno corporativo" y "relaciones con inversionistas", por ejemplo, en algún sistema de búsqueda de internet.

Las empresas del tercer sector

Ante la incapacidad del Estado y del gobierno, las personas y comunidades, comenzaron a organizarse en relación con la búsqueda de soluciones para los problemas sociales. Las organizaciones y entidades sin fines de lucro se convirtieron en los principales agentes de solución de problemas. El papel de esas organizaciones no gubernamentales (ONG), también llamadas entidades del tercer sector, fue cobrando importancia a medida que se agravaron los problemas sociales y ambientales.

Son ejemplos de ONG o entidades del tercer sector:

- Instituciones de caridad, como la Cruz Roja y Médicos sin Fronteras.
- Asociaciones de desarrollo comunitario, como las cooperativas de costureras y las sociedades de amigos.
- Asociaciones de protección del medio ambiente.
- Grupos de interés específico, como la Red Femenina de Combate al Cáncer.
- Entidades que promueven las asociaciones y la prestación de servicios, como los niños exploradores y el Club Rotario.

Las entidades del tercer sector se convirtieron en socias de empresas en el ejercicio de la ciudadanía empresarial. A continuación se presentan algunos ejemplos de acciones sociales, o acciones de ciudadanía empresarial, en las que las organizaciones actúan directamente o en asociación con el tercer sector:

- La red McDonald's promueve el McDía Feliz, campaña que destina todos los ingresos de un día de venta de hamburguesas Big Mac para instituciones de combate y prevención del cáncer.
- El Banco de Brasil creó el Proyecto Adolescente Trabajador, que prevé la admisión de jóvenes en sus sucursales como forma de ayuda en su ingreso al mercado de trabajo.
- Banespa creó su propia ONG, llamada Acción Ciudadana. Mantenida por los funcionarios, ofrece apoyo a víctimas de la sequía del Noreste y actúa como incentivo para la profesionalización de adolescentes.
- El Grupo Abril desarrolló, en asociación con la Fundación SOS Mata Atlântica, el proyecto Abril Plantando Ciudadanía, en el que los funcionarios visitan a los alumnos de las escuelas paulistas de la periferia y promueven la defensa del medio ambiente.
- El programa Nutrir, desarrollado por Nestlé, cuenta con más de mil voluntarios, funcionarios de la empresa, y brinda orientación a las comunidades necesitadas sobre higiene, alimentación y nutrición.

Las empresas y el ambiente

Desde los últimos 25 años del siglo XX ha habido un gran interés en el medio ambiente. En todo el mundo existe la conciencia de que el ambiente es una cuestión sistémica, que involucra a todas las naciones y al comportamiento de cada persona. Prácticamente todas las necesidades humanan necesitan ser atendidas por algún tipo de producto o servicio que cobra un precio a la naturaleza. Sin límites, la pro-

ducción de bienes y servicios acabará comprometiendo la capacidad de renovación de los recursos naturales y la calidad de vida. De llegar las cosas a tal extremo, la supervivencia de la especie humana quedará comprometida por la atención de sus necesidades.

- Como resultado, desde hace ya algún tiempo muchos gobiernos han venido estableciendo restricciones para la actividad económica que ocasione algún tipo de impacto en el ambiente. Por esta razón, es necesario que las organizaciones de todos los tipos tomen en cuenta el medio ambiente en sus prácticas administrativas.
- En esta parte del capítulo se abordarán tres temas relacionados con el ambiente que todo administrador debe conocer: el desarrollo sustentable, la legislación ambiental y la auditoría ambiental.

DESARROLLO SUSTENTABLE

La idea de desarrollo sustentable fue definida por la llamada Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo como:

"[...] el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades".

Según el concepto de desarrollo sustentable, la exploración de los recursos, la orientación de las inversiones, el desarrollo tecnológico y los cambios institucionales son compatibles con la atención de las necesidades actuales y futuras. Este concepto va más allá de la simple preservación de la naturaleza y comprende una visión sistémica de los recursos que la sociedad utiliza, incluyendo la cultura y la democracia.

El concepto de desarrollo sustentable se basa en la premisa de que los problemas del planeta son interdependientes y sistémicos. De acuerdo con el Instituto de los Recursos Mundiales, un país no podría alcanzar sus objetivos económicos sin alcanzar sus objetivos sociales y ambientales, como la educación y oportunidades de empleo para todos, salud y asistencia a la maternidad, distribución equitativa de los recursos, poblaciones estables y una base sustentable de recursos naturales. El énfasis en la ecología, "sin providencias para hacer menos dura la pobreza, estabilizar la población y redistribuir la riqueza, solamente conseguirá resultados mediocres".

LEGISLACIÓN AMBIENTAL EN BRASIL

El marco legal de la protección ambiental en Brasil es la ley 6,938 de 1981, la Ley de la Política Nacional del Medio Ambiente, que establece principios, objetivos e instrumentos, incorpora el Estudio de Impacto Ambiental en el ordenamiento jurídico brasileño e instituye el Sistema Nacional del Medio Ambiente.

La ley 6,938 enumera varios instrumentos ambientales, entre ellos:

- Otorgamiento de licencia ambiental. El otorgamiento de esta licencia es "el procedimiento administrativo por el cual el órgano ambiental competente autoriza la localización, instalación, ampliación y operación de emprendimientos y actividades que utilizan recursos ambientales

considerados efectiva o potencialmente contaminantes o de aquellos que, bajo cualquier forma, puedan causar degradación ambiental".

- Evaluación del impacto ambiental. En Brasil, el Estudio Previo del Impacto Ambiental se exige siempre que exista la posibilidad de una degradación significativa del medio ambiente. Por ejemplo: carreteras con dos o más carriles, vías férreas, puertos y aeropuertos, oleoductos, gasoductos y emisores de efluentes sanitarios, líneas de transmisión de energía eléctrica con un voltaje superior a 230 kv, extracción de combustible fósil y mineral.
- Responsabilidad civil ambiental. Quien degrada el medio ambiente recibe sanciones administrativas, civiles y penales. "Independientemente de que sea culpable o no, toda aquella persona que contamina está obligada a indemnizar o reparar los daños ocasionados al medio ambiente y a los terceros que resultaran afectados por su actividad".

La ley 6,938 instituyó un régimen de responsabilidad civil objetiva para los daños al ambiente, y confirió al Ministerio Público la legitimación para actuar en esa materia. Dicha legitimación fue ampliada por la Ley 7,347 de 1985, que permitió la participación de otras instituciones, incluyendo las ONG ambientales, como autoras de acciones civiles públicas que tienen como objetivo la reconstitución del bien afectado o la indemnización por el daño ocasionado al ambiente.

La Constitución Federal de 1988 estableció en su artículo 225:

"Todos tienen derecho a un medio ambiente ecológicamente equilibrado, bien de uso común del pueblo y esencial en la calidad de vida, imponiéndose al Poder Público y a la colectividad el deber de defenderlo y preservarlo para las generaciones presentes y futuras."

En 1998 se aprobó la ley 9,605, la Ley de los Crímenes contra el Medio Ambiente.

En la estructura de la administración federal de Brasil, la legislación creó tres órganos para cuidar el ambiente:

- Conama: Consejo Nacional del Medio Ambiente. Órgano consultivo y deliberativo, cuya misión principal es asesorar, estudiar y proponer directrices de políticas ambientales, así como deliberar sobre normas y patrones de control ambiental (ley 6,938).
- Ministerio del Medio Ambiente (ley 8,490 del 19-11-1992).
- Ibama: Instituto Brasileño del Medio Ambiente y los Recursos Naturales Renovables. Órgano ejecutor de la política y directrices federales del medio ambiente (ley 7,735 del 22-2-1989).

AUDITORÍA AMBIENTAL

La auditoría ambiental surgió en Estados Unidos en la década de 1970. Las organizaciones adoptaron esa metodología para lidiar con sus responsabilidades en relación con el medio ambiente, determinadas por la legislación. La idea obtuvo el apoyo de Europa y otros países.

La auditoría ambiental es un proceso, sistemático y periódico, para evaluar el desempeño de una organización en la gestión de sus relaciones con el ambiente. La auditoría intenta medir hasta qué punto la empresa protege el ambiente y cumple la ley. De manera específica, la auditoría ambiental tiene por objetivos:

- Evaluar el desempeño de los sistemas de administración ambiental de la organización.
- Verificar si la organización cumple la legislación ambiental, sanitaria y de seguridad.
- Verificar si la organización observa su propia política ambiental.
- Desarrollar e implantar procedimientos internos necesarios para cumplir los objetivos de protección al medio ambiente.
- Minimizar los riesgos ambientales para las personas.
- Identificar y evaluar los riesgos resultantes de accidentes ambientales.
- Evaluar el impacto en el ambiente de una instalación o proceso industrial mediante el análisis del aire, el agua y el suelo.
- Identificar mejorías ambientales que la organización pueda implantar.

La auditoría permite a la organización evitar la falta de cumplimiento de la legislación y reducir sus costos, mediante la minimización del uso de la energía y la reducción de los residuos. Además, la auditoría ambiental es un mecanismo para mejorar la imagen de la organización en la comunidad.

Estudio de caso **Los miserables**

Podría haber acontecido en París, en el siglo XIX. En la novela *Los miserables*, Jean Valjean roba pan y es condenado a 19 años de prisión. Sin embargo, sucedió en Latinoamérica, a finales de 1995.

El operario J., de 44 años de edad, fue detenido por los guardias de seguridad de Forjaria, del grupo SIFCO. Llevaba dos panecillos que, según la empresa, eran "tres o cuatro", los cuales había robado de la cafetería. Al día siguiente lo llamaron del departamento de personal, para despedirlo. Hacía tiempo que se sospechaba de J., quien una vez descubierto confesó que siempre se llevaba los panes para comer durante su horario de trabajo, debido a que padecía gastritis y los alimentos del comedor le hacían mal. De hecho, desde hace tiempo su jefe y sus colegas lo sabían.

J. era ahora un ladrón desempleado. Sus 20 años de servicio sin reprimendas en SIFCO se transformaron en nada. Se fue a su casa, compuesta por dos habitaciones y una sala, donde encontró a su familia, formada por su mujer y dos hijos.

Para la administración de recursos humanos de SIFCO, el caso estaba cerrado. Sin embargo, el día siguiente, "los agitadores del sindicato" comenzaron a hacer ruido en la puerta de la fábrica. En un comunicado al público, SIFCO informó que el metalúrgico J. había cometido una falta grave y se le había despedido por una causa justa.

El caso llamó la atención de la prensa y salió en los periódicos. La dirección general de SIFCO, se dio cuenta de la dimensión del problema y concluyó que castigar a quien roba pan es mala idea desde que Victor Hugo contó la historia de Valjean. En una reunión, los directores decidieron dar marcha atrás a causa de la publicidad negativa. Algunos días después, un nuevo comunicado en los periódicos informaba que SIFCO consideraba el despido del ahora señor J. como "un hecho aislado, lamentable y equivocado", y que ya se estaban haciendo las gestiones necesarias para que volviera a su puesto.

Al regresar, cuando se le preguntó sobre la posibilidad de demandar a la empresa, el señor J. dijo:

—Me gusta la empresa. Todo lo que tengo lo he recibido de ella. No quiero que salga perjudicada.

Preguntas

1. Comente la decisión de despedir al señor J. ¿Considera que fue correcta o incorrecta? ¿Por qué?
2. Comente la decisión de la empresa de reconocer el error y revertir la decisión anterior.
3. Si usted fuera el director de la empresa, ¿diría algo al gerente de recursos humanos que despidió al señor J.?
4. Si usted fuera el gerente de recursos humanos de la fábrica, ¿cómo hubiera reaccionado? ¿Qué debería hacer ahora que la dirección general modificó su decisión?
5. Comente los aspectos éticos y los aspectos relacionados con la conducta de este caso.